

# **MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU**

## **JOUKKUUNJOHTAJAN ROOLI PUOLUSTUSTAISTELUN TORJUU- JA TUOTTAAPÄÄTÖSTÄ**

Kandidaatintutkielma

Kadetti

Miikka Heikkilä

Kadettikurssi 99.

Maasotalinja

Maaliskuu 2015

## MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi 99. Kadettikurssi	Linja Maasotalinja
Tekijä Kadetti Miikka Heikkilä	
Tutkielman nimi <b>JOUKKUEENJOHTAJAN ROOLI PUOLUSTUSTAISTELUN TORJUU- JA TUOTTAAPAPPIOITA -TEHTÄVISSÄ</b>	
Oppiaine, johon työ liittyy Johtaminen	Säilytyspaikka Kurssikirjasto (MPKK:n kirjasto)
Aika Maaliskuu 2015	Tekstisivuja 26 Liitesivuja 0
<b>TIIVISTELMÄ</b> <p>Johtajan roolit ovat vähän tutkittu aihe, jotka liittyvät osaltaan jokaiseen johtamistoimintaan. Roolit ovat osa meitä kaikissa toimissamme, vaikka niiden huomioiminen ja huomaaminen on usein hankalaa. Kiinnostuin roolien tutkimisesta tämän lähtökohdan kautta. Roolien yhdistäminen joukkueenjohtajan toimintaan oli luontevaa, koska tulen itse kouluttamaan joukkueen kokoista organisaatiota ensimmäisissä työtehtävissäni.</p> <p>Pää tutkimusongelmana tutkimuksessani on: Miten joukkueenjohtajan rooli muuttuu siirryttäessä torjuu-tehtävästä tuottaa tappioita -tehtävään? Alatutkimuskysymykseni ovat: 1) Missä on joukkueenjohtajan paikka tuottaa tappioita -tehtävässä? ja 2) Joutuuko joukkueenjohtaja muuttamaan rooliaan tietoisesti tuottaa tappiota -tehtävään?</p> <p>Tutkimusmenetelmänä käytin laadullista sisällönanalyysia. Roolien määrittämiseen käytin johtamisen ja sotilaspsykologian asiantuntijoiden teoksia. Maavoimien taistelun 2015 kuvaamiseen käytin joukkueen ja komppanian ohjesääntöjä ja oppaita.</p> <p>Tutkimuksessani tulin siihen johtopäätökseen, että joukkueenjohtajan rooli muuttuu tehtävän muuttuessa. Roolien monimuotoisuuden takia eri lähestymistapoja käyttäen selkeän ja yksiselitteisen tuloksen saaminen on kuitenkin vaikeaa. Joukkueenjohtajan roolin muuttuessa osa muutoksesta on tietoista, osa tiedostamatonta. Oman johtamiskäyttäytymisen arvioinnilla saa roolitustaankin muutettua helpommin. Joukkueenjohtajan paikkaa ei pelkän roolituksen avulla näkemykseni mukaan pysty määrittämään.</p>	
<b>AVAINSANAT</b> <p>Rooli, joukkueenjohtaja, Maavoimien taistelu 2015, tuottaa tappioita -tehtävä, laadullinen sisällönanalyysi</p>	

# JOUKKUENJOHTAJAN ROOLI PUOLUSTUSTAISTELUN TORJUU- JA TUOTTAAPAPPIOITA -TEHTÄVISSÄ

## SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>JOHDANTO.....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>TUTKIELMAN LÄHTÖKOHDAT .....</b>	<b>2</b>
2.1	TUTKIMUSMENETELMÄT .....	2
2.2	TUTKIMUSONGELMA .....	6
2.3	RAJAUKSET .....	6
2.4	LÄHTÖKOHTATILANNE AIHEESEEN.....	7
<b>3</b>	<b>ROOLIT .....</b>	<b>8</b>
3.1	ERILAISIA ROOLIKÄSITYKSIÄ.....	8
3.2	ROOLIKÄYTTÄYTYMINEN .....	11
3.3	YHTEENVETO .....	11
<b>4</b>	<b>JÄÄKÄRIJOUKKUEEN PUOLUSTUSTAISTELUN VIITEKEHYS.....</b>	<b>12</b>
4.1	JÄÄKÄRIJOUKKUE KOMPANIAN PUOLUSTUSTAISTELUSSA .....	12
4.2	JÄÄKÄRIJOUKKUEEN PUOLUSTUSTAISTELU .....	13
4.3	JÄÄKÄRIJOUKKUEEN TEHTÄVÄT PUOLUSTUSTAISTELUSSA .....	15
4.3.1	TORJUU-TEHTÄVÄ .....	15
4.3.2	TUOTTAAPAPPIOITA -TEHTÄVÄ.....	16
4.4	JÄÄKÄRIJOUKKUEEN JOHTAJAN JOHTAMISTOIMINTA PUOLUSTUSTAISTELUSSA .....	17
<b>5</b>	<b>POHDINTA.....</b>	<b>18</b>
5.1	ROOLIODOTUS JA ROOLIKÄYTTÄYTYMINEN .....	18
5.2	YHTEISÖROOLIT .....	20
5.2.1	SOSIAALINEN ROOLI .....	20
5.2.2	PERSOONALLINEN ROOLI .....	21
5.3	ROOLI TOIMINTATAPANA JA NÄYTTELEMISENÄ.....	22
5.4	ROOLI ORGANISAATION ÄKILLISISSÄ MUUTOKSISSA .....	23
<b>6</b>	<b>JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>24</b>
<b>7</b>	<b>JATKOTUTKIMUSTARPEET .....</b>	<b>25</b>

## LÄHTEET

# **JOUKKUENJOHTAJAN ROOLI PUOLUSTUSTAISTELUN TORJUU- JA TUOTTAAPÄÄTÖSTÄ -TEHTÄVISSÄ**

## **1 JOHDANTO**

Puolustusvoimissa tänä vuonna tapahtuvat suuret muutokset näkyvät monin paikoin suomalaisessa yhteiskunnassa. Puolustusvoimauudistus näkyy puolustusvoimien muutosten lisäksi monenlaisissa asioissa. Alueellisesti näkyvimpiä ovat joukko-osastojen lakkauttamiset sekä muutokset varuskuntien toiminnoissa. Muutos näkyy selvimmin kuitenkin puolustusvoimien toiminnassa. Puolustusvoimauudistus on tuonut paljon uusia asioita puolustusvoimiin. Puolustusvoimat on lanseerannut uudistuksen myötä maavoimille uudistetun taistelutavan, Maavoimien taistelun 2015. Se on merkittävä osa koko puolustusvoimien uudistusta. Se muuttaa puolustusvoimien taistelutapaa ja koulutusta sekä luo muutoksen sodan ajan joukkojen rakentamiselle. Maavoimien taistelua on varuskunnissa alettu kouluttamaan viimeistään tammikuussa 2015.

Tutkielmassani kuvaan puolustusvoimauudistuksen yhtä vaikutusta jääkärijoukkueen organisaatiossa. Tutkielmani keskittyy jääkärijoukkueen johtajan roolin muutokseen siirryttäessä torjuu-tehtävästä tuottaa tappioita -tehtävään. Tuottaa tappioita -tehtävä on Maavoimien taistelu 2015 mukainen uusi tehtävä jääkärijoukkueelle. Pidän tutkielmani tietoisesti yksinkertaisena ja helppolukuisena, jotta asiasta tietämätönkin saisi pohtimani asiat selville.

Kiinnostuin aiheesta pohtiessani opiskelujeni aikana johtamista, erityisesti juuri joukkueen johtamista. Johtajan tehtäväkokonaisuus, johon rooli vahvasti linkittyy, on mielestäni hyvin mielenkiintoinen aihepiiri. Roolia on tutkittu sotatieteiden kandidaatintutkinnoissa vähän, mikä motivoi itseäni aiheen pariin. Rooleja käsiteltäessä lähestymiskohtia on paljon ja rooli käsitteenäkin on kirjoittajasta ja käsittelijästä riippuen erilainen asia. Rooleihin liittyvät asiat

tulevat olemaan omassa työssäni joukkueen kouluttajana ihan keskeisesti esillä. Mahdollisesti perehdyn asiaan vielä syvällisemmin pro gradu -tutkielmassani.

Maavoimien taistelua 2015 on tutkittu käytännön johtamisen, erityisesti joukkueen johtamisen, näkökulmasta vielä vähän, ja tutkimustuloksillani on mahdollisuus tuoda uutta, tutkimatonta tietoa esille. Ajattelen saavani tästä tutkimuksesta suurimman hyödyn kuitenkin itse. Tulevaisuudessa työni jääkärikouluttajana tulee joka tapauksessa liittymään ainakin osiltaan uudistettuun taistelutapaan. Edellä mainittujen ajatusten ja intressien pohjalta lähdin tutkimaan asiaa.

## 2 TUTKIELMAN LÄHTÖKOHDAT

### 2.1 Tutkimusmenetelmät

”Tiede eri pyrkimyksineen on yksi inhimillisen toiminnan muoto” (Heikkinen, Huttunen & Moilanen 1999, 11). Tieteen tavoitteena on kuvata, selittää ja ymmärtää todellisuutta. Tähän tiede pyrkii luomalla teorioita, jotka ovat käsitteiden avulla muodostettuja väitejoukkoja (Puusa & Juuti 2011, 11.) Tieteissä pyritään pohtimaan erilaisten ihmismieltä askarruttavien asioiden ratkaisuja. Se on yhteiskunnallisesti järjestäytynyttä toimintaa, jonka avulla ihmiskunta sopeutuu paremmin elinympäristöönsä (Heikkinen ym. 1999, 12.) Tutkimukset ovat tuotoksia pohdinnoista, tieteisiin liittyvistä mysteereistä ja totuuksista, joita haluamme saada selville. Tieteellisen tutkimuksen tarkoitus on ilmiöiden kuvaaminen, selittäminen, tulkitseminen ja ymmärtäminen. Tutkimusta tehdessä tutkija valitsee itselleen tutkimusmenetelmän, jota käyttämällä uskoo saavansa parhaan lopputuloksen tutkimuksen lopputuloksen kannalta. Tutkimusmenetelmällä tarkoitetaan tapaa, jolla haluttua mysteeriä, totuutta tai todellisuutta tutkitaan (Puusa & Juuti 2011, 11–12.) Tieteellinen tutkimustulos saavutetaan tieteellisten menetelmien avulla, se on hyvin perusteltua ja se saatetaan tiedeyhteisön arvioitavaksi (Kakkuri-Knuutila & Heinlahti, 2006, 12).

Tieteellisillä menetelmillä tarkoitetaan usein vain kvantitatiivisia eli määrällisiä ja kvalitatiivisia eli laadullisia menetelmiä (Kakkuri-Knuutila & Heinlahti 2006, 12). Määrällinen ja laadullinen tutkimus eivät kuitenkaan ole toisiaan poissulkevia tai erillään kulkevia menetelmiä. Ne liittyvät melkein jokaiseen tutkimukseen kummatkin ja ovat

mahdollisia menetelmiä hyvin monessa tutkimuksessa. On myös tutkimuksia, joissa nämä kaksi kulkevat rinnakkain. Tutkimusta tehdessä onkin tärkeää, että tutkija itse sisäistää tutkimuksessaan käytettävän menetelmän. Ehkä tärkein ero verrattaessa laadullista tutkimusta määrälliseen on se, että määrällinen tutkimus pitää sisällään oletuksen siitä, että kohde on teoriasta ja tutkijasta riippumaton (Puusa & Juuti 2011, 47.)

Määrällisessä tutkimuksessa aineisto muokataan matemaattiseen muotoon ja pyritään yleistämään sen tulokset, kun taas laadullisessa tutkimuksessa keskitytään merkitykseen, joka tutkittavalla ilmiöllä on omassa asiayhteydessään (Kakkuri-Knuutila & Heinlahti 2006, 12). Laadullisessa tutkimuksessa ideologia on kerätä vanhaa tietoa, ja yrittää muokata sitä uudelleen johonkin tarkoitukseen sopivaksi niin, että pohjatieto kuitenkin säilyy. Sen tavoitteena on saada aikaan johtopäätöksiä, jotka ovat tutkijan itsensä tutkimuksesta aikaansaamia. Laadullinen tutkimusprosessi on pitkälti tutkijan omaan intuitioon, tulkintaan, järjestykkyyn, yhdistämis- ja luokittamisvalmiuksiin perustuvaa. Tämän takia samasta aiheesta tehdyt tutkimukset voivat poiketa sisällöltään toisistaan merkittävästi. Määrällinen ja laadullinen tutkimus kulkevat kuitenkin monesti hyvin käsikkäin (Metsämuuronen 2003, 161.) Jari Metsämuuronen (2003, 167) kehottaakin valitsemaan toisen näistä ainakin omaksi päämetodologiaksi.

Olen valinnut tutkimukseni tutkimusmenetelmäksi laadullisen tutkimuksen. Se sopii tutkimukseeni, koska teen tutkimusta aiheesta, josta ei ole vielä teorialtietoa paljoakaan. Vähäisestä aineistosta ja materiaalista johtuen tutkimukseni nojaa vahvasti omiin ajatuksiini ja johtopäätöksiini asioista. Tutkimuksessani olisi ollut mahdollista käyttää määrällisen tutkimuksen menetelmiä. Yksi mahdollisuus olisi ollut haastattelujen tekeminen varusmiehille ja kadeteille koskien heidän kokemuksiaan joukkueenjohtamisesta. Koen, että tutkimus on järkevämpi toteuttaa aineiston pohjalta käyttäen laadullista menetelmää. Anu Puusa ja Pauli Juuti kirjoittavat teoksessaan *Menetelmäviidakon raivaajat* (2011, 31): Laadullisten lähestymistapojen käyttö tutkimuksessa on tärkeää myös sen vuoksi, että aina ilmiöitä, erityisesti kun ne liittyvät ihmisen käyttäytymiseen, ei voida selittää matemaattisen kaavan avulla. Tutkimuksessani aihetta olisi todella vaikeaa, suorastaan mahdotonta, tutkia erilaisten tarkkojen tulosten avulla. Johtajan roolista on vaikeaa saada koottua tilastoitua ja relevanttia tulosta, koska roolin käsite on hajanainen ja se on jokaisella sitä ajattelevalla johtajalla erilainen jo lähtötilanteessa. Laadullinen tutkimus sopii mielestäni tämän takia paremmin tutkielmani tutkimusmenetelmäksi.

Laadullisen tutkimuksen historia juontaa juurensa 1800-luvun lopulle. Tällöin haluttiin saada aikaan tutkimuksia ja tuloksia, jotka eivät pohjautu pelkästään matemaattisiin käsityksiin, vaan myös ihmisten omaan järkeilyyn ja pohdintaan. Etenkin luonnontieteilijöiden oli hankala hyväksyä kvalitatiivisia menetelmiä osaksi tieteellistä tutkimusta (Laaksovirta 1988, 58–59.) Laadullinen tutkimus on jatkanut kehittymistään osana tieteen kenttää ja sen asemaa nykypäivänä kukaan tuskin enää kyseenalaistaa. Laadullinen tutkimuskenttä on hyvin laaja ja ominaispiirteidensä kautta erittäin moneen sopeutuva. Se on tutkimusmenetelmänä saanut vaikutteensa monista ajattelusuunnista ja tutkimustraditioista (Puusa & Juuti 2011, 48.)

Laadullinen menetelmä mielletään usein ”pehmeäksi” menetelmäksi. Sen ajatellaan olevan helpompi ja tutkijalle vähemmän työtä teettävä tutkimusmenetelmä kuin määrällinen tutkimus. Totuus on kuitenkin se, että se vaatii tutkijalta jopa enemmän lukemista ja perehtymistä, kuin määrällinen (Laaksovirta 1988, 58–59.) Tutkijan tulkinnan mahdollisuutta ajatellaan helpoksi ja monet kritisoivatkin tämän ajatuksen korostamista. Tutkijan ja aineiston yhteistoiminta alkaa jo aineistoa hankittaessa ja tulkinta voi matkan varrella muuttua moneenkin otteeseen. Onkin tärkeää laadullista tutkimusta ”rakennettaessa”, että tutkijalla on vahva tuntemus tutkimastaan aiheesta (Hakala 2001, 20.) Laadullisen tutkimuksen havainnollistamisessa korostetaan usein tutkijan merkitystä. Tutkimusta tehdessä esimerkiksi tutkijan oma ennakko-oletamus tutkittavaan asiaan vaikuttaa tutkimuksen tulkintaan. Laadullisessa tutkimuksessa ei varsinaisesti ole mitään faktaan perustuvaa totuutta, vaan totuus on tutkijan itsensä luoma kuva tutkittavasta aiheesta (Puusa & Juuti 2011, 114–115.)

Laadullisen tutkimuksen etuja tässä tutkielmassa ovat menetelmän enemmän teoriaa tukeva tai muokkaava kuin sitä luova lopputulos. Tutkimukseni osuu hyvin kohdalleen Metsämuurosen (2003, 167) kirjottaman listan laadullisen tutkimuksen soveltuvuudesta kohdan kolme kanssa. Siinä Metsämuuronen kirjoittaa: ”Halutaan tutkia luonnollisia tilanteita, joita ei voida järjestää kokeeksi tai joissa ei voida kontrolloida läheskään kaikkia vaikuttavia tekijöitä.” Tutkielmassani käsittelen aihepiiriä, jossa kaikkien tilanteiden luominen samanlaisiksi joka tilastoinnissa olisi mahdotonta jo pelkästään johtajan roolia käsitellessä, puhumattakaan siirtymistä joukkueen puolustukseen, jossa liikkuvia osia on hyvin monia. Roolien käsitys itsessään on hyvin monimuotoinen ja vaatii tutkijalta itseltään paljon tulkintaa ja rajaamista minkälaisia rooleja haluaa tutkia ja mistä näkökulmista. Laadullisen tutkimuksen edut tulevat tässä esille, kun tutkijalla on mahdollista itse tehdä johtopäätöksensä ja tulkinnat aiheesta verrattuna tutkimukseen, jossa tutkittaisiin tilannetta

mallinnettuna matemaattisesti tai tilastoinnin perusteella. Roolien käsitys tilastointeja tekemällä olisi kuitenkin aika tulkinnanvaraista, koska siihen vaikuttaisi jokaisen tilastointiin osallistuvan henkilön itsensä käsitys rooleista.

Uskon, että yleistämällä tilanteet ja rajaamalla tilastoinnin tulokset tiettyihin seikkoihin pystyisin saamaan tutkimustuloksia, joita jossakin määrin pystyisin käyttämään hyväksi. Aihepiiriini ja tutkielmani ajatukseen sopii paremmin asian yleistykseen ja informaatiota luovaan kuvaan perustuva teksti, jolloin laadullinen tutkimus on sopiva vaihtoehto siihen. Uskon laadullisessa tutkimuksessa tutkijan oman ajatuksen ja ennakkokäsityksen suureen merkitykseen lopputuloksen kannalta. Jokainen ihminen muodostaa asioista ensin ennakkokäsityksen joka kulkee asioissa usein sitkeästi mukana. Onkin tärkeää tutkimusta tehdessä muistaa pysyä puolueettomana sitä vaativissa asioissa, vaikka mahdollisuus omaan näkemykseen olisi.

Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä sinänsä on monimuotoinen ja sitä ei ole kovinkaan selkeästi rajattu. Laadullisen tutkimuksen kenttä ei muodostakaan yhtenäistä kokonaisuutta, sille on päinvastoin ominaista useat lähestymistavat (Puusa & Juuti 2011, 48). Tässä tutkimuksessa liikutaan lähellä monia laadullisen tutkimuksen lähestymistapoja. Ainakin tapaustutkimus ja laadullinen sisällönanalyysi sopivat tutkimukseni kohdalle monilta osin. Olen valinnut lähestymistavakseni laadullisen sisällönanalyysin.

Tapaustutkimus sopisi myös osiltaan tutkimukseeni, koska se rajaa kohteen tarkasti ja se on nimestäänkin päätellen yhteen tapaukseen kohdistettu lähestymistapa. Tapaustutkimus eli *case study* voidaan määritellä empiiriseksi tutkimukseksi, joka monipuolisista ja monilla tavoin hankittua tietoa käyttäen tutkii nykyistä tapahtumaa tai toimivaa ihmistä tietyssä ympäristössä (Yin 1983, 23). Tämä tutkimus täyttää tapaustutkimuksen piirteitä siinä, että on tarkoin rajattu tilanne ja lähtökohta siihen, mitä lähdetään hakemaan. Tapaustutkimus ei kuitenkaan sovi käyttöön minulle tähän tutkimukseen, koska tilanteeni on yleistettävissä ja tarkoitukseni on tehdä omien teoriapohjaisten havaintojeni kautta yleistys aiheeseen. Laadullinen tutkimus on kuitenkin hyvin säröinen kenttä, joten joltain osin tutkimustani voidaan siis pitää myös tapaustutkimuksena.

Tutkimukseni perustuu valmiin aineiston pohjalle, joita käyttämällä ja yhdistämällä tutkimukseeni sopiviksi aikaansaadaan oma tulkintani aiheesta. Tätä ajatusta tukien olen valinnut tutkimukseni lähestymistavaksi laadullisen sisällönanalyysin. Laadullisessa



sisällönanalyysissä tavoitteena on valmiin teoriapohjaisen materiaalin pohjalta saada aikaan oma pohjatietoa tukeva kokonaisuus valitusta aiheesta. Sisällönanalyysi on oikeastaan keino jäsentää empiiristä aineistoa tulkintaa varten. Analyysissä on pyrittävä totuudenmukaisuuteen, uskottavaan tulkintaan sekä perustelemaan tehtyjä ratkaisuja (Puusa & Juuti 2011, 118.) Sisällönanalyysin tunnusmerkkeinä on laaja pohjamateriaali, josta tietoa tutkimukseen haetaan. Tavoitteena on tutkijan oman pohjatiedon kasvatus niin, että saadaan aikaiseksi lopputulos, jossa pohjatieto on tiivistetty tutkimuksessa vaadittuihin rajoihin. Tavoitteena on luoda teksti, jossa ei välttämättä ole suuria määriä uutta luotua tietoa, vaan vanha pohjatieto on tiivistetty yksinkertaiseen helpommin luettavaan muotoon (Puusa & Juuti 2011, 117–118.)

Tavoitteenani on siis johtajan rooleihin liittyen hakea pohjatietoa, kuvata rooleja siitä saadun materiaalin pohjalta ja saada kokonaisuus tiivistettynä itselleni sopivaan aihepiiriin. Tässä tapauksessa se tarkoittaa, että pyrin keskittämään rooleja koskevan tiedon jääkärijoukkueen johtajan paikalle. Tutkimuksessani on kuitenkin kysymyksiä, kuten Maavoimien taistelun 2015 joukkueen puolustus, josta tietoa ei ole niin paljoa, että sitä voisi tutkia monista eri lähteistä, jolloin oman pohdintani merkitys tulkintaa tehdessä korostuu.

## 2.2 Tutkimusongelma

Miten joukkueenjohtajan rooli muuttuu siirryttäessä torjuu-tehtävästä tuottaa tappioita -tehtävään?

Alakysymys 1: Missä on joukkueenjohtajan paikka tuottaa tappioita -tehtävässä?

Alakysymys 2: Joutuuko joukkueenjohtaja muuttamaan rooliaan tietoisesti tuottaa tappiota -tehtävään?

## 2.3 Rajaukset

Tutkimukseni aihepiiri antaa mahdollisuudet hyvin monenlaiseen tulkintaan. Olen rajannut aiheeni koskettamaan johtajatasolla pelkästään joukkueenjohtajan roolia. Mielestäni joukkueenjohtajan rooli on omaa tulevaa työtehtävääni, joukkueen kouluttajaa, lähellä. Se on tämän takia mielenkiintoinen aihepiiri. Lisäksi joukkueenjohtaja on liikkuvassa osassa siirryttäessä Maavoimien taisteluun 2015. Ennakkoajatteluni perusteella olen sitä mieltä, että joukkueenjohtaja, ryhmänjohtajan lisäksi, kokee suuria muutoksi erityisesti puolustustaistelussa ja uuden tuottaa tappioita – tehtävän myötä. Joukkueenjohtajan tehtävään

tulee aiempaa laajempi valikoima eri toimia, joten on mielenkiintoista rajata aihe siihen ja tutkia sen synnyttämiä muutoksia.

Tutkimukseni pääkohta, joukkueenjohtajan roolin tutkiminen, on johtamisen teoriaan liittyvä. Kuitenkin monet asiat, joita tässä tutkimuksessa tutkitaan liittyvät taktiikkaan. Tavoitteenani on pitää työni johtamisen tutkimisessa ja hakea taktiikan osalta työlleni vain lisää liittymispintaa. Puolustustaistelua käsitellessä on kuitenkin hankalaa kertoa tietoja, välttämättä taktiikan mukaantuloa tutkimukseeni. Rajaan tutkimukseni käsittelemään johtamisen osa-aluetta puolustustaistelussa ja pidän taktiikkaa vahvistavana informaationa, kuitenkin siihen paneutumatta.

Johtajan roolit on hyvin moninainen käsite, ja sillä pystyy hakemaan asiayhteydestä riippuen hyvin monenlaisiin asioihin selityksiä. Tulokinnassani pyrin käsittelemään johtajan rooleja joukkueenjohtajan tilannesidonnaiseen rooliin liittyen. Se tarkoittaa, että pyrin hakemaan johtamisen osa-alueilta käsitystä, onko johtaja enemmänkin ihmisten johtaja vai johtaako hän enemmän asioita. Käsittelem johtajan rooleja näkökantojen kautta, joista kerron tarkemmin teorialuvussa 3.

Joukkueenjohtajan tehtävistä olen ottanut tutkittavakseni kaksi tehtävää. Torjuu-tehtävä on aikaisemmin käytössä ollut tehtävä ja se on perustehtävä, jonka joukkue aiemmin on saanut usein. Tuottaa tappioita -tehtävä taas on Maavoimien taistelun 2015 mukanaan tuoma tehtävä, joka poikkeaa aikaisemmasta monilta osin. Valitsin nämä kaksi tehtävää siitä syystä, että kontrasti niiden välillä on olettamukseni mukaan suuri. Tehtävät eroavat toisistaan paljon, joten niiden vertaileminen on mielekästä. Muita joukkueen tehtäviä ei tarkastella.

## 2.4 Lähtökohtatilanne aiheeseen

Aihepiirin tarkastelu on itselleni mielenkiintoista, koska johtamisen ja ihmisten välisen vuorovaikutuksen roolit kiinnostavat ajatuksena minua. Roolit ovat hyvin moninäkömukainen kenttä ja erilaisten näkökantojen ja ajatusten tuominen esille on mahdollista, koska roolien tulkinta on aina tulkitsijasta riippuvainen. Maavoimien taistelu 2015 luo myös mielenkiintoa tutkimukselle, koska se on vielä aika vähän tutkittu aihe ja se on tämän päivän sodankäyntiä Maavoimissa. Sitä kautta se tulee olemaan iso osa omaa työtäni jääkärijoukkueen kouluttajana.

### 3 ROOLIT

#### 3.1 Erilaisia roolikäsityksiä

Käsitys rooleista on monimuotoinen ja paljon tutkijasta ja lähestyttävästä aiheesta riippuvainen. Rooleja ja roolijakoa voidaan tarkastella erilaisten lähestymistapojen avulla. Lähestymistavat kertovat roolien merkityksestä johtajan johtamiskäyttäytymiseen ja johtamiseen yleisellä tasolla. Lähestymistapoja voivat olla esimerkiksi tilannesidonnaisen roolin ajatus, näytteleminen tai teatterirooli sekä yhteisön näkökulma rooleihin, roolitukseen ja rooliodotuksiin.

Urpo Jalavan (2001, 84) mukaan roolin voidaan määritellä olevan toimintamuoto, jonka yksilö omaksuu tietyssä tilanteessa, jossa on mukana muita ihmisiä. Rooli muokkautuu tai ilmenee sen mukaan, millaiset arvot tai asenteet ihminen omaa. Siihen vaikuttavat myös kulttuuriset taustat ja ennakkokäsitys tilanteesta. Jalavan ajatusmallin mukaan roolit ovat ihmiselle luontaisia, ja ne ovat ennen tilannetta valmiina. Ihminen muokkaa näitä rooleja tilanteiden vaihtuessa. Ajatusmalli antaa kuvan roolista kiinteänä osana ihmistä.

Jakob Morenon (1961, 84) mukaan ihminen on koko ajan ikään kuin näyttämöllä eri rooleissa. Tämän perusteella voidaan ajatella ihmisen elävän aina tilanteesta riippumatta jossain roolissa. Samaa ajatusmallia käyttäen voidaan ajatella roolivariaatioiden määrän vaikuttavan sopeutumiseen erilaisissa tilanteissa. Roolivariaatioiden määrä olisi näin merkitsevä tekijä johtajan kyvyille selviytyä erilaisista johtamistehtävistä. Ajatellen roolia syvällisemmin johtajuuden kannalta, herää kysymys eri tilanteissa pidettävistä rooleista. Millaisia tilanteita vaativat roolien vaihdot, ja onko ihmisellä luontaisesti roolivarastoa toteuttaa näitä odotuksia?

Yhteisön kannalta roolit voidaan jakaa kolmeen ryhmään: kollektiivisiin, sosiaalisiin ja persoonallisiin. Roolit liittyvät vuorovaikutussuhteisiin. Kollektiivinen rooli on se osa, joka annetaan ulos näkyvänä. Se on ulkokuoremme, joka luo tietynlaisen mielikuvan ihmiselle meistä. Kaikki meissä luovat katselijalle kuvan itsestämme. Luomme mielikuvaa vaatetuksellamme ja omalla henkilökohtaisella olemuksellamme. Sukupuoli, koko, ikä, rotu ja yleinen ulkoinen olemus kertovat meille jotain henkilöstä (Kopakkala 2005, 100.) Kollektiiviset roolit ovat siis mielikuvia, joita luodaan ihmisistä ulkoisen olemuksen ja

ennakkokäsitysten pohjalta. Kollektiivista roolia ajatellessa voisi helposti ajatella, että ulkoisella olemuksella ei ole suurta merkitystä ihmisiä kohdattaessa. Asiaa miettiessään huomaa tekevänsä mielikuvaa ihmisistä ulkoisten huomioiden pohjalta.

Sosiaaliset roolit ovat tietyn tehtävän vaatimia rooleja, jotka ovat sovittuja ja tulevat tehtävän tai toimenkuvan kautta. Ne ovat sopimuksia, joita tehdään omasta asemasta ja mahdollisesti työtehtävästä. Esimerkiksi esimies saa sosiaalisen roolinsa asemansa kautta (Kopakkala 2005, 100.) Kun esimiehen tehtävä on määritelty organisaatiossa selkeästi, voi esimies toimia roolinsa mukaisesti ja vastata niihin odotuksiin, joita hänen tehtäviinsä liittyy (Nummelin 2007, 46).

Sosiaalista roolia voidaan ajatella myös ammatilliseksi rooliksi. Ammatillinen rooli on se, mitä johtajalta oletetaan hänelle kuuluvassa tehtävässä. Tämä rooli pohjautuu laillisiin oikeuksiin ja velvoitteisiin. Esimies sitoutuu omalla asemallaan siihen, mikä hänen roolinsa esimiestehtävässä on. Hän on johtajana valmis täyttämään oman esimiehensä antaman tehtävän sen edellyttämällä tavalla oman joukkonsa kanssa. Pekka Järvisen (2006, 77) mukaan esimiehen ammatilliseen rooliin kuuluu esimieheltä vaadittava tieto ja osaaminen, jotka erottavat hänet alaisistaan. Esimiehenä ollessa roolin ylläpitäminen vaatii tietoa ja taitoa, jota ihmisellä ei välttämättä luonnostaan ole. Tieto ja taito täytyy opiskella, jotta ihminen voi toimia esimiehenä ja täyttää näin ammatillisen roolinsa vaatimukset.

Sosiaaliset roolit ilmenevät ryhmissä, ja ne edellyttävät ryhmissä erilaisuutta. Sosiaalinen rooli on erilaisuutta myös sosiaalisessa asemassa, toiset roolit ovat tärkeämpiä kuin toiset. Sosiaalinen rooli on tietty käyttäytymistapa, jota odotamme tietystä asemassa olevalta henkilöltä. Ihminen luo itse omat rooliodotuksensa kunkin tehtävän vaatimista rooleista. Roolikäyttäytymiseen sosiaalisen roolin osalta vaikuttavat ihmisen oma näkemys tehtävästä ja toimesta sekä ympärillä olevien ihmisten viestimät rooliodotukset. Näiden pohjalta ihminen käyttäytyy kyseisessä roolissa luomansa rooliodotuksen pohjalta (Juuti 2006, 133–134.) Rooliodotukset luovat vaatimuksia yksilön käyttäytymistä kohtaan. Niiden mukaisesti ihminen saa positiivista tai negatiivista palautetta siitä, miten hän toimessaan käyttäytyy. Kun käyttäytyy ihmisten odottamalla tavalla, saa positiivista palautetta (Jokitalo 2008, 105.)

Lapsetkin opettelevat sosiaalisia rooleja sangen varhain leikkiensä avulla. Lapset leikkivät kotia, koulua ja sotaa ja opettelevat niihin liittyviä sosiaalisia rooleja. Myös lapsilla on tarve harjaantua keskeisiin sosiaalisiin rooleihin (Kopakkala 2005, 101.)

Persoonallisuuden näyttäytyminen käyttäytymisessämme on vahvasti sidoksissa rooliin, joka muille ihmisille näyttäytyy. Persoonallisuuden osa käyttäytymisemme riippuu ympäristöstä, jossa kulloinkin olemme. Vieraassa ympäristössä persoonallisuuden osuus roolikäyttäytymisemme on pienempi kuin tutussa ympäristössä. Ympäristömme havaitsee persoonallisuudestamme vain sen, mikä näkyy ja kuuluu ulospäin (Kinnunen 2009, 84–85.)

Persoonalliset roolit ovat niitä osia meistä, jotka ovat ihmiselle luontaisia taipumuksia, ajatuksia, tunteita ja uskontoa tukevia asioita, jotka ilmentyvät käytöksessämme ja tekemisissämme. Persoonalliset roolit ovat erittäin tilannesidonnaisia, ja ne muuttuvat usein paljonkin tilanteiden muuttuessa. Tämä johtuu siitä, että jokainen meistä käyttäytyy tilanteissa omien kokemuksiensa ja tapojensa pohjalta (Kopakkala, 2005, 101.)

Ajatellaan esimerkkinä liikuntakoulutuksen pitämistä, jossa verrataan ihmistä, joka aktiivisesti harrastaa liikuntaa, ja ihmistä, jonka elämään liikkuminen ei kuulu. Liikunnasta kiinnostuneen ihmisen pitämällä tunnilla hänen persoonallinen roolinsa on todennäköisesti innostunut ja kiinnostunut. Liikunnasta vähemmän kiinnostuneella ihmisellä persoonallinen rooli taas on jotain muuta, koska hänen mielenkiintonsa ei ole liikunnassa, jolloin kyseinen rooli näyttäytyessään on todennäköisesti hieman tympääntynyt, mahdollisesti ikävystynyt. Rooli muodostuu monenlaisten asioiden kokonaisuuksista, jolloin persoonallisen roolin ”korvaaminen” jollain muulla roolin osa-alueella on mahdollista. Tällöin ihminen pystyy tehtävänsä liittyen käyttämään tilanteessa esimerkiksi ammatillista rooliaan näkyvämpänä osa-alueenaan. Tässä tilanteessa liikunnasta kiinnostumaton ihminenkin pystyy ottamaan tilanteeseen roolin opettajana, ammattilaisena tai ohjaajana. Silloin ulosanti ja kuva ihmisestä ulospäin todennäköisesti on huomattavasti kiinnostuneempi ja innostavampi.

Persoonalliset roolit ovat luontaisesti ihmisestä tulevia. Niihin vaikuttaminen on vaikeaa, koska ne juontavat juurensa ihmisen omista kokemuksista ja arvopohjasta, ne ovat siis heijastuma ihmisestä itsestään. Persoonallisen roolin kautta ihminen antaa johtamiseen oman mausteensa, koska jokainen antaa omanlaisensa roolin ulos itsestään (Kopakkala 2005, 101.)

Roolit voidaan jakaa myös tehtävärooleihin ja toiminnallisiin rooleihin. Tehtävärooli on asema tai tehtävän mukainen rooli, joka henkilöllä on. Tehtävärooli voi olla esimerkiksi esimiestehtävä. Esimiehen on itse luotava itselleen sopiva tehtävärooli kyseiseen tehtävään (Pirnes 1995, 115–116.) Myös asiakkaat, esimiehet, alaiset ja työtoverit viestivät henkilölle

odotuksiaan ja toiveitaan kyseisen tehtävän hoitamisesta (Juuti 2006, 134). Toiminnallinen rooli on ihmissuhteiden, henkilön oman ammattitaidon sekä arvon mukana tuoma rooli. Tehtäväroolin ja toiminnallisen roolin suhdetta täytyy pystyä kontrolloimaan kulloisenkin tehtävän mukaisesti. On tärkeää löytää tasapaino esimerkiksi esimiesroolin ja ihmissuhteista tulevan toiminnallisen rooliin välille (Pirnes 1995, 116.)

### 3.2 Roolikäyttäytyminen

Roolikäyttäytymiseen vaikuttavat ihmisen omien näkemysten lisäksi muiden ihmisten viestimät rooliodotukset. Roolikäyttäytyminen koostuu omien rooliodotusten ja toisten ihmisten viestimien odotusten muodostamasta käyttäytymisestä kyseisessä roolissa. Rooliodotukset muodostuvat eri tehtäviin ja eri henkilöille erilaisina (Juuti 2006, 134.) Ulkoisesti samanlainen roolikäyttäytyminen voi eri tilanteissa olla erilaisten rooliodotusten täyttöä. Roolikäytös vaihtelee kulttuurien ja ympäristön mukaisesti ja sen selkeys voi olla vaikeasti havaittavissa (Jokitalo 2008, 105.) Rooliodotuksien ja roolikäyttäytymisen suhdetta täytyy kyetä tarkkailemaan sekä asettelemaan tasapainoon. Tilanteiden ja ympäristön vaihtuessa myös odotukset vaihtuvat. Tähän on kyettävä vastaamaan oman roolikäyttäytymisen muutoksella (Pirnes 1995, 117.)

Ihmisten erilaiset rooliodotukset ja sitä kautta roolikäyttäytyminen luovat myös rooliristiriitoja. Rooliristiriitoja syntyy ihmisten erilaisten rooliodotusten kautta. Toisaalta ristiriitoja syntyy, kun ihmiset viestivät rooliodotuksiaan eri tavoin eri tilanteissa. Toisessa kohdassa on tarve olla tehokas, toisessa taas ei olisi täytynyt tehdä mitään. Ristiriitoja synnyttää myös ihmisten kuuluminen useisiin rooleihin yhtä aikaa, esimerkiksi hoitamalla montaa tehtävää yhtä aikaa (Juuti 2006, 135.)

### 3.3 Yhteenveto

Roolit ovat monimuotoinen ja moniulotteinen käsite. Jokainen luo rooleista näkemyksensä ja odotuksensa. Edellä mainitut käsitykset rooleista ovat kaikki omanlaisiaan näkemyksiä roolien ilmenemisestä. Mielestäni yhteistä kaikille käsityksille on kuitenkin ajatus siitä, että tehtäviin liittyy aina rooliodotus, jota pyritään täyttämään. Teorioissa on monia samankaltaisuuksia ja mielestäni yhteneväisyytenä monille näistä on aseman tai tehtävän tuoma rooli suhteessa henkilökohtaiseen rooliin. Niin Kopakkalan jakamassa

roolikäsityksessä kuin Pirneksen jaottelussa tulee selvästi esille ammatillinen rooli ja henkilökohtainen rooli.

Johtamisen rooleista puhuttaessa mielestäni täytyy kuitenkin huomioida, että johtajan roolien vaihtumisen täytyisi olla jossakin määrin tiedostamatonta ja luonnollista. Roolin täytyisi muuttua toimintaympäristön muuttuessa. Johtajalle on tärkeää tuntea erilaisten rooliajastusten summa, jotta oman johtamistoiminnan arviointi ja sitä kautta kehittäminen helpottuisi.

## **4 JÄÄKÄRIJOUKKUEEN PUOLUSTUSTAISTELUN VIITEKEHYS**

Tämän luvun tarkoituksena on tarkastella joukkueen taistelun viitekehystä. Toinen tarkoitus on esittää yleistävä käsitys joukkueen taistelusta ja joukkueenjohtajan johtamistoiminnasta. Teksti antaa yleistävän kuvan puolustustaistelusta menemättä syvällisemmin taktisiin tai teknisiin asioihin, joita taistelukentällä on paljon. Sotilasorganisaatioita käsitellessä on huomattava joukkojen hierarkkinen asema. Joukot kuuluvat aina osaksi isompia kokonaisuuksia. Tässä luvussa käsiteltävä joukkue kuuluu osaksi komppanian kokonaisuutta. Komppania on suurusluokaltaan vajaan 300 sotilaan organisaatio. Joukkue sisältää tavallisesti 30–40 sotilasta.

Puolustusvoimauudistukseen liittyen on hyvä huomioida, että uudistuksen tavoitteena on saada aktiivisempi ja oma-aloitteisempi joukko koulutettua. Vastustajan tulivaikutusta pienennetään joukkojen hajauttamisella, liikkeellä ja maaston oikealla käytöllä (Hulkko 2013, 22–23.) Luvussa käsiteltävistä tehtävistä tuottaa tappioita -tehtävä on Maavoimien taistelu 2015 mukainen taistelutapa, jota jääkärikomppanialle ei ole ennen puolustusvoimauudistusta annettu tehtäväksi.

### **4.1 Jääkärijoukkue komppanian puolustustaistelussa**

Komppanian puolustuksen päämäärä on osana pataljoonaa tai erillisessä suunnassa torjua vastuualueella hyökkäävä vihollinen tai torjua ja pitää käsketty maastonkohta (KOTO 2008, 120). Komppanian taistelun päämäärä voi olla myös tuottaa viholliselle mahdollisimman suuret tappiot (Jääkärikomppanian päällikön koulutusohje LUONNOS 2012, 7).

Torjuminen tarkoittaa sitä, että viholliselle aiheutetaan riittävät tappiot sen hyökkäyksen pysäyttämiseksi ja pääsyn estämiseksi oman toiminnan kannalta tärkeälle alueelle. Pitäminen tarkoittaa vihollisen pääsyn estämistä maastonkohtaan, jonka hallussa pitämisellä on oman ylemmän johtoportaan tai naapurin kannalta ratkaiseva merkitys tehtävän täyttämiseksi (KOTO 2008, 120.)

Tuottamalla tappioita jääkärikomppania luo ylemmälle johtoportaalte edellytykset täyttää taktisen tehtävänsä, joka voi olla esimerkiksi maaston määräaikainen hallussapito tai haltuunotto. Komppanian viitekehyksessä mahdollisimman suurten tappioiden tuottaminen edellyttää vihollisen pysäyttämistä. Vihollisen pysäyttäminen vaatii yleensä vähintään joukkueen vahvuisen osaston käyttöä (Jääkärikomppanian päällikön koulutusohje LUONNOS 2012, 7.)

Jääkärikomppanialle käsketään puolustuksessa vastuualue. Vastuualue on syvyydeltään ja leveydeltään useita kilometrejä. Vastuualueellaan komppanian päällikkö suorittaa joukoillaan annetun tehtävän. Komppanian puolustustaistelu on onnistunut, kun vihollinen on joutunut pysähtymään useita kertoja eikä kykene jatkamaan suunnitelmansa mukaisesti (Jääkärikomppanian päällikön koulutusohje LUONNOS 2012, 11 - 12.)

Komppanian johtaminen on keskeinen tekijä menestyä taistelussa. Komppanian päällikkö johtaa alaisiaan, joihin jääkärijoukkueenjohtaja kuuluu, saadakseen ja antaakseen tilannekuvaa taisteluista eteenpäin (Jääkärikomppanian päällikön koulutusohje LUONNOS, 2012 52 – 53.)

## 4.2 Jääkärijoukkueen puolustustaistelu

Jääkärijoukkue taistelee pääsääntöisesti osana komppaniaa. Komppanian päällikkö antaa joukkueelle tehtävän, joka toteutetaan. Joukkueen taistelun kannalta on merkittävää, miten joukkue noudattaa saamaansa tehtävää ja sitä kautta toteuttaa komppanian päällikön luomaa ajatusta taisteluista komppanian näkökulmasta. Joukkueen tavoitteena on luoda viholliselle mahdollisimman suuret tappiot ja luoda näin edellytykset jääkärikomppanialle täyttää tehtävänsä (Jääkärijoukkueen- ja jääkäriyhmän johtajan koulutusohje LUONNOS 2012, 9.) Joukkueelle tyypillisiä tehtäviä puolustuksessa ovat torjuu, pysäyttää ja tuottaa tappioita (Jääkärijoukkueen- ja jääkäriyhmän johtajan koulutusohje LUONNOS 2012, 13).



Saatuaan komppanian päälliköltä tehtävän ja alueen, jolla taistella, joukkueenjohtaja aloittaa tilanteenarvointinsa ja maastontiedustelun alueella. Joukkueenjohtaja arvioi miten vihollinen tulisi alueella toimimaan. Vihollisarvion perusteella joukkueenjohtaja suunnittelee omille joukoilleen paikat taistella. Hän suunnittelee miten joukkue käyttää tulta alueella ja miten joukkue kokonaisuutena taistelee alueella. Tämän jälkeen joukkueenjohtaja ryhmittää joukkonsa aseisiin ja antaa omille alijohtajilleen käskyt ryhmittymisestä (Jopas 1999, 113–117.)

Joukkueen taistelu perustuu useisiin linnoitettuihin tukikohtiin ja tulenkäyttöön. Joukkueen toiminta-alueen on oltava niin laaja, että sinne on mahdollista rakentaa useita tukikohtia. Toiminta-alueellaan joukkueella täytyy olla mahdollisuus taistella asemistaan sekä taistelusta irti oleva väistöalue, jossa joukkue voi huoltaa ja täydentää. Joukkueelle voidaan käskä myös vastuualue. Se voi tehtävästä riippuen olla 500 m - kaksi kilometriä leveä ja yksi – kolme kilometriä syvä (Jääkärijoukkueen- ja jääkäriryhmän johtajan koulutusohje LUONNOS 2012, 14.) Vastuualue on ylemmän johtoportaan alaiselleen käskemä alue, joka rajataan yleensä sivu-, etu- ja takarajoilla (Jääkärijoukkueen- ja jääkäriryhmän johtajan koulutusohje LUONNOS 2012, LIITE1 10).

Taistelussa olevaa joukkuetta johtaa joukkueenjohtaja, antamalla käskynsä alijohtajilleen. Joukkueen taistelussa vihollinen pyritään pysäyttämään miinoittein ja suluttein. Panssarivaunuilla liikkuva vihollinen tuhotaan panssarintorjunta-asein ja jalkautunut vihollinen epäsuorantulen tulen (esim. Kranaatinheittimistön) sekä käsiaseiden tulella (Jopas 1999, 134-135.)

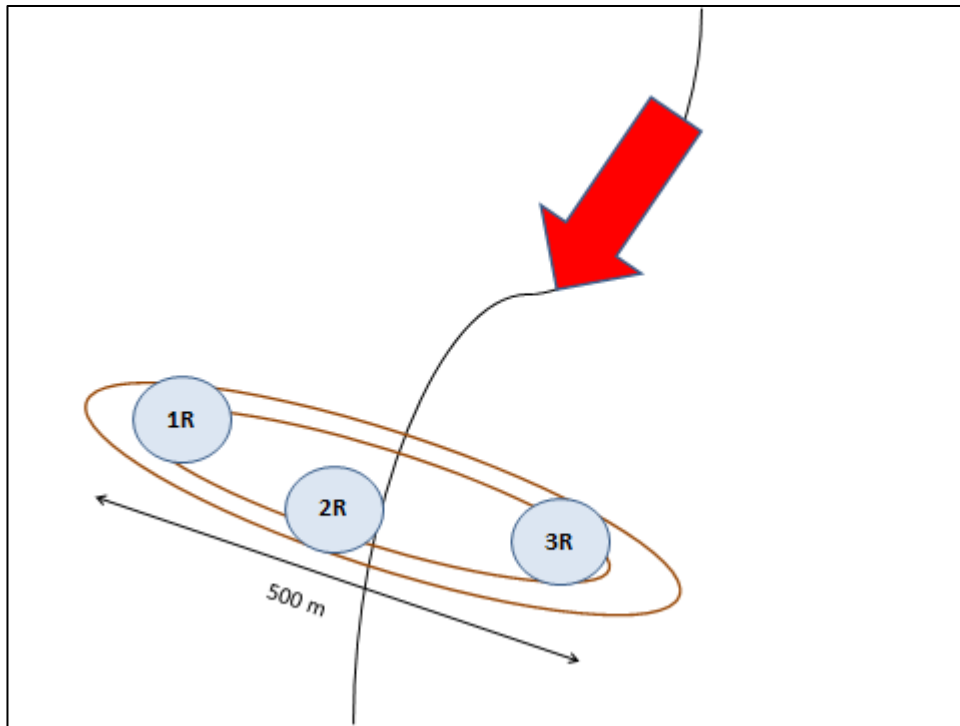
Ryhmänjohtajat toteuttavat joukkueenjohtajalta saamaansa tehtävää. He ovat ryhmiensä mukana kaikissa taistelun vaiheissa. Ryhmät ilmoittavat tilanteensa taistelussa joukkueenjohtajalle. Joukkueenjohtaja kerää itselleen informaatioita ryhmiltä saaduista tiedoista. Ryhmänjohtaja vastaa ryhmänsä taistelukunnosta ja taistelun harjoittelemisesta ja sitä kautta sen onnistumisesta (RJOHTKÄSIK 2003, 144-146.)

### 4.3 Jääkärijoukkueen tehtävät puolustustaistelussa

#### 4.3.1 Torjuu-tehtävä

Torjuu-tehtävän saanut joukkue on usein jääkärikomppanian taistelun kannalta keskeistä aluetta puolustava joukkue. Torjuu-tehtävässä joukkueelle annetaan vastuualue, joka on niin laaja, että joukkueella on mahdollista rakentaa alueelleen vara- ja valetukikohtia. Alueen on kuitenkin oltava niin kapea, että joukkueelle ei jää vaikeasti valvottavia sivustoja alueelleen. Vara- ja valetukikohdilla joukkue antaa viholliselle kuvan suuremmasta puolustavasta joukosta, kuin todellisuudessa on kyse (Jääkärijoukkueen- ja jääkäriryhmän johtajan koulutusohje LUONNOS 2012, 16.)

Torjuu-tehtävässä joukkue on ryhmittynyt lähelle toisiaan, yhtenäiseen muotoon. Ryhmittymisen leveys on tyypillisesti 250–500 m, jolloin joukkue kykenee hallitsemaan tulella 400–800 m (Jääkärijoukkueen- ja jääkäriryhmän johtajan koulutusohje LUONNOS 2012, 14). Joukkue taistelee ryhmien yhteistoimin alueellaan niin että joukkueenjohtaja johtaa taistelua ryhmittymisestä. Hän ei kuitenkaan ole ryhmien mukana taistelussa. Joukkueenjohtajan on tärkeää johtamisaikanaan pystyä havaitsemaan vihollisen liikkeitä ja mahdollisuuksien mukaan olla näköyhteydessä omiin ryhmänjohtajiinsa. Joukkueenjohtajalla täytyy olla kyky ja mahdollisuus antaa neuvoja yksittäisen taistelijan tasalle asti. Joukkueenjohtaja rytmittää ja käskii joukkueensa taisteluliikkeitä taistelujen aikana (Jopas 1999, 35.)



KUVA1 Torjunta

#### 4.3.2 Tuottaa tappioita -tehtävä

Tuottaa tappioita -tehtävä tarkoittaa vihollisen henkilöstön ja materiaalin tuhoamista. Tehtävään voi sisältyä ajallisia ja alueeseen tai paikkaan sidottuja tarkennuksia (Jääkärijoukkueen- ja jääkäriryhmän johtajan koulutusohje LUONNOS 2012, LIITE1 3.) Tehtävä soveltuu joukkueille, jotka taistelevat laajalla alueella, osana jääkärikomppaniaa hajautetusti ja puolustusvalmisteluihin on ollut riittävästi aikaa (Jääkärijoukkueen- ja jääkäriryhmän johtajan koulutusohje LUONNOS 2012, 15).

Taistellessaan laajalla alueella jääkärijoukkueet hidastavat ja kuluttavat vihollista väijytyksin, ylläköin ja kootuin iskuin. Näin joukkue luo edellytyksiä muiden joukkojen taistelujen onnistumiselle. Jääkärijoukkue pyrkii yllätyksellisten ja lyhytkestoisten taisteluiden sarjaan, jossa hyödynnetään ajallisesti ja paikallisesti edullisia voimasuhteita. Jääkäriryhmien ja jopa partioiden toiminnalla pyritään sekoittamaan vihollisen liikettä niin, että se joutuu jakamaan voimansa ja suuntaamaan liikkeensä suunnitelmansa vastaisesti (Jääkärijoukkueen- ja jääkäriryhmän johtajan koulutusohje LUONNOS 2012, 32.)

Väijytyksessä omat joukot ovat asemassa vihollisen tullessa paikalle. Yksi osa joukosta pysäyttää vihollisen liikkeen, toinen eristää vihollisen ja kolmas osa tuhoaa alueelle jääneen vihollisen tuhoamisalueella. Koottua iskua käytetään vihollisen kriittisten maalien, kuten

johtamispaikkojen ja huollon, tuhoamiseen. Koottu isku täytyy tiedustella, suunnitella ja harjoitella hyvin onnistuakseen (Jääkärijoukkueen- ja jääkäriryhmän johtajan koulutusohje LUONNOS 2012, 34.) Tuliylläkkö on odottamattomasta paikasta yllättäen aloitettu tuli vihollisen tuhoamiseksi. Tuliylläkköpaikaksi valitaan paikka, jossa ylläkkö voidaan valmistella suojassa ja irtautuminen sieltä on mahdollista suojaista reittiä pitkin (Jopas 1999, 149.)

Taistellessaan hajautetusti jääkärijoukkue taistelee pysäyttävää tai torjuvaa jääkärijoukkuetta laajemmalla alueella. Hajautetusti taistelevalla joukkueella vastuualue voi olla 2-5 kertaa suurempi kuin muutoin puolustuksessa taistelevalla joukkueella. Joukkue pyrkii tuottamaan viholliselle tappioita koko vastuualueellaan. Joukkue taistelee pääsääntöisesti ryhmä- tai joukkuekokonaisuudessa. Hajautetusti taistelevan jääkärijoukkueen puolustustaistelussa korostuu yleensä joukkueen sekä sen jääkäriryhmän ja partioiden itsenäisemmät tehtävät sekä varautuminen siihen, että vihollisen joukkoja päästetään joukkueenjohtajan suunnitelman mukaisesti osittain oman puolustuksen lävitse. Jääkärijoukkueen tulisi pystyä viikon mittaiseen itsenäiseen toimintaan toiminta-alueellaan. Joukkue huoltaa itsensä aiemmin valmistelluista kätköistä (Jääkärijoukkueen- ja jääkäriryhmän johtajan koulutusohje LUONNOS 2012, 32-34.)

#### 4.4 Jääkärijoukkueen johtajan johtamistoiminta puolustustaistelussa

Joukkueenjohtaja johtaa joukkuettaan komppanian päälliköltä saamiensa käskyjen mukaan. Joukkueenjohtajan on pyrittävä vaikeissakin tilanteissa noudattamaan päällikön taistelusuunnitelmaa ja tekemään sen mukaan itsenäisiä, joskus vaikeita päätöksiä. Joukkueenjohtaja on joukkueensa esimerkki ja kuva ulospäin. Johtaja on jatkuvasti arvioinnin alaisena alaisilleen. Kyetäkseen johtamaan joukkuetta joukkueenjohtajan on oltava oikeudenmukainen, kuria ylläpitävä auktoriteetti. Joukkueenjohtajan on hallittava oma ja vihollisen taktiikka ja tekniikka taisteluissa (Jopas 1999, 28.) Hyvän johtajan tunnusmerkkejä ovat selkeät ja yksiselitteiset käskyt sekä rauhallinen ja rohkea esiintyminen joukkonsa edessä (Jopas 1999, 34).

Joukkueenjohtajan täytyy kyetä ennakoimaan tulevia tilanteita, jotta hän mahdollistaa alaisilleen mahdollisimmat suuret resurssit valmistautua ja suorittaa tehtävänsä. Johtaja ennakoi ja tekee tilanteenarviointia koko ajan taistelukentällä tapahtuvista asioista. Näiden pohjalta hän luo tilannekuvaa itselleen ja sitä kautta tekee päätöksiä, mitä hän joukkonsa

haluaa toteuttavan. Taisteluiden aikana johtamisen edellytyksenä onkin tilannetietojen välittäminen joukkueenjohtajalle. Ryhmät ja taistelijat on koulutettava jo valmistelujen aikana siihen, että he kysymättä ilmoittavat tietoja tilanteesta eteenpäin. Ryhmänjohtajien merkitys joukkueenjohtajan johtamiseen on suuri. On tärkeää, että jo joukkoja perustettaessa joukkueenjohtaja luo alaisiinsa läheiset suhteet ja oppii toimimaan heidän kanssaan. Yhteinen luottamus toisiinsa on johtamistoiminnan kannalta merkityksellistä. Johtamisessa on tärkeää muistaa esimerkin vaikutus johdettaviin. On tärkeää, että joukkueenjohtaja luo joukkoonsa taistelutahtoa olemalla mukana ”etu joukoissa” ainakin taistelun alkuvaiheissa (Jääkärijoukkueen- ja jääkäriryhmän johtajan koulutusohje LUONNOS 2012, 44-46.)

## 5 POHDINTA

Joukkueenjohtajan asema ja rooli suomalaisessa kulttuurissa on mielestäni edelleen esimerkillä johtava joukkueen esitaistelija. Joukkueenjohtaja on henkilö, joka antaa kasvot koko joukkueelle. Lähtökohtaisesti joukkueenjohtajan on tunnettava alaisensa ja kyettävä olemaan joukkuetta koossapitävä voima.

Siirryttäessä torjuu-tehtävästä tuottaa tappioita -tehtävään joukkueenjohtajalla ei ole kaikkia alaisiaan välttämättä näköetäisyydellä. Joukkueenjohtajan on siis mietittävä ja kyettävä muuttamaan johtamistaan tehtävän muuttuessa. Tuottaa tappioita -tehtävässä joukkueenjohtaja johtaa alaisiaan pienemmässä osastossa tai välillisesti radiolla sekä lähetein. Tällöin ihmisten johtaminen vaikeutuu, koska johtajalla ei ole mahdollisuutta koko aikaa nähdä alaistaan ja käskä heitä olemalla itse läsnä. Joukkueenjohtajan on kyettävä muuttamaan itseään tähän rooliin sopivasti. On tärkeää kyetä huomioimaan tarvittavat muutokset ja tarttua niihin, jotta johtamistoiminta olisi mahdollisimman tehokasta.

### 5.1 Rooliodotus ja roolikäyttäytyminen

Lähtökohtaisesti joukkueenjohtajan rooli odotus on mielestäni alaisilleen esitaistelija tai esimerkki, omiensa puolta pitävä, joukkueen tilanteen tietävä ja joukkueen toimissa ja tilanteissa mukana toimiva taistelija. Suomalaiseen kulttuuriin kuuluu mielestäni ennen kaikkea esimerkillä johtaminen. Esimiehilleen joukkueenjohtaja on kuuliainen, oma-

aloitteinen ja tehtäviin sekä toimiin sopeutuva. Joukkueenjohtajalla on näin siis lähtökohtaisesti jo kaksi hieman toisistaan poikkeavaa rooli-odotusta.

Siirryttäessä torjuu-tehtävästä tuottaa tappioita -tehtävään joukkueenjohtajan henkilökohtainen tehtävä pysyy samana, vaikka joukkueelle annettu tehtävä muuttuu. Joukkueenjohtaja johtaa joukkueensa komppanian päällikön haluamaan ja käskemään tehtävään sen muodosta riippumatta. Lähtökohtaisesti rooli-odotus esimiesten suunnasta näin ollen pysyy samana. Komppanian päällikkö haluaa edelleen joukkueen taistelevan taistelusuunnitelmansa mukaisesti ja odottaa joukkueenjohtajan sopeutuvan siihen.

Päällikön täytyy myös huomioida omissa käskyissään tehtävän muutos. Tässä tilanteessa joukkueenjohtajan roolittaminen oikein tehtävän toteuttamiseen on tärkeää. Joukkueenjohtajalle täytyy antaa tarpeeksi vapauksia toteuttaa hajallaan taisteltavat tehtävät, jotta tilanteiden vaihtuessa johtajalla on mahdollisuus toteuttaa vaihtoehtoisia suunnitelmia käskyn täyttämiseksi. Tällä tavoin ajateltuna joukkueenjohtajan rooli-odotus esimiesten suunnalta muuttuu hieman. Joukkueenjohtajan on otettava suurempi vastuu taistelevista joukoista ja niiden toiminnasta tuottaa tappioita -tehtävässä. Tätä kautta myös joukkueenjohtajan rooli-odotuksen on oltava tehtävänsä osaavampi sekä oma-aloitteisempi.

Alaisilleen joukkueenjohtaja näyttäytyy esimerkkinä ja asioista tietävänä. Siirryttäessä tuottaa tappioita -tehtävään johtajalla ei ole mahdollisuutta olla jokaisessa taistelussa mukana niin, että kykenisi havaitsemaan alaistensa taistelun ja näyttäytymään alaisilleen jokaisessa taistelun vaiheessa. Joukkueenjohtajan tehtävä on johtaa joukkueensa haluttuun lopputulokseen. Tämän tehtävän suorittamiseksi hänen on mietittävä sijaintinsa ja johtamisensa niin, että hän pystyy luomaan mahdollisimman hyvän tilannekuvan koko joukkueen taistelusta. Se tarkoittanee sitä, että johtajan on irtauduttava osittain taisteluista ja muodostettava välillisistä lähteistä kuvaa joukkueen taistelusta. Tällöin joukkueenjohtaja joutuu irtautumaan alaistensa välittömästä läheisyydestä ja johtamaan ennen kaikkea asioita, joilla taistelut saadaan onnistumaan. Itse taisteluiden aikana johtamistoiminta siirtyy enemmän ryhmänjohtajien harteille.

Johtajan rooli-odotus pysyy mielestäni alaisilleen samana. Ero torjuu-tehtävän ja tuottaa tappioita -tehtävän välillä syntyy rooli-odotuksen tuottamasta roolikäyttäytymisestä. Johtaja muodostaa roolikäyttäytymisensä rooli-odotusten pohjalta sekä omansa, että joukon viestittämän rooli-odotuksen pohjalta. Johtaja joutuu miettimään käytöstään ja sitä kautta

rooliaan uudelleen, jotta saisi täytettyä alaistensa rooliodotukset omalla käyttäytymisellään. Koska alaiset odottavat samanlaista roolikäytöstä joukkueenjohtajan toimintaan kuin torjuu-tehtävässä, luo tuottaa tappioita -tehtävä haasteita johtajalle. Hän ei kykene olemaan esimerkki ja neuvonantaja joka tilanteessa, vaan joutuu luottamaan alaistensa ammattitaitoon ja kykyyn toimia. Koska ihmisellä on pyrkimys täyttää tekemänsä rooliodotukset, joutuu johtaja ajattelemaan roolikäytöstään. Tällöin rooliodotukset ovat ristiriidassa johtajan ja alaisen välillä ja joukkueenjohtaja joutuu muuttamaan roolikäyttäytymistään saadakseen roolinsa ”toimimaan”.

## 5.2 Yhteisöroolit

### 5.2.1 Sosiaalinen rooli

Joukkueenjohtajan sosiaalinen rooli on se, millaisen roolin annettu tehtävä tai toimi tuo henkilölle. Joukkueenjohtajan sosiaalinen rooli muodostuu annetun tehtävän lisäksi joukkueenjohtajan asemasta tulevan toimen kautta. Joukkueenjohtajalle luo roolia hänen asemansa sotilasorganisaatiossa. Hän on omassa tehtävässään niin esimies, esimerkki, etutaistelija kuin alainenkin. Joukkueenjohtajan sosiaalisen roolin muodostumiseen vaikuttaa roolia varten mietittävä tehtävä. Joukkueenjohtaja on monessa eri tilanteessa ja niissä vaihtuvat roolit täytyy kyetä havainnoimaan ja ymmärtämään. Hänen toimessaan ei pysty toimimaan samalla tavalla esimerkkitaitelijan roolissa kuin alaisen roolissa komppanian päällikön kanssa.

Sosiaalinen rooli muodostuu odotuksista, joita joukkueenjohtajaa kohtaan tehdään. Lähtökohtaisesti tämä rooli on hyvin samankaltainen käsittelemisensä tehtävissä. Joukkueenjohtajan sosiaalisen roolin määrittävät hänen tietotaitonsa ja kykynsä. Alaiset odottavat, että johtaja on tilanteissa se, kenellä on asioista eniten tietoa. Vaikeissakin tilanteissa joukkueenjohtajalla on oltava kyky vastata alaistensa esittämiin kysymyksiin ja haasteisiin. Joukkueenjohtajan on myös kyettävä kouluttamaan joukkonsa haluamalleen tasolle. Tässä tehtävässä hänen täytyy itse osata kouluttamansa asiat paremmin kuin alaisensa, ollakseen uskottava kouluttamaan näitä.

Mielestäni johtajan sosiaalinen rooli ja odotukset siitä, mitä joukkueenjohtaja on pysyvät samoina. Ajatus joukkueenjohtajasta voi kuitenkin muokkautua ja sitä kautta roolittaa johtajaa uudelleen, kun joukkuetta ruvetaan johtamaan. Joukkueen suorittaessa tuottaa

tappioita -tehtävää ryhmänjohtajat ottavat väistämättä suurempaa roolia alaisten johtamisessa ja korvaavat mielestäni osan joukkueenjohtajan esimerkkinä olemisesta. Tätä kautta myös rooliodotus joukkueenjohtajaa kohtaan muuttunee.

Lähtökohtaisesti siis johtajan ammatillinen rooli pysyy samana tehtävän vaihtuessa. Se voi kuitenkin tilanteiden muuttuessa muuntautua rooliodotusten muokkautuessa uudelleen.

### 5.2.2 Persoonallinen rooli

Persoonallista roolia mietittäessä tulee nopeasti ajateltua, ettei se muutu ollenkaan. Persoonahan pysyy samana, oli tilanne mikä tahansa. Täytyy kuitenkin muistaa, että erilaiset tilanteet tuovat persoonasta esille aina erilaisia piirteitä, persoonallinen rooli on siis tilannesidonnainen. Ihminen muuttaa persoonallisen roolin muotoa tilanteiden vaihtuessa omien kokemusien pohjalta. Siihen vaikuttaminen on vaikeaa, koska arvot ja omat kokemukset tuottavat roolin esiin. Eri tilanteissa korostuvat vahvempina eri piirteet. Persoonallista roolia mietittäessä onkin ajateltava, että vaihtuuko painotukset persoonallisen roolin alueilla ja muuttavatko ne sitä kautta persoonallista roolia. Persoonallisen roolin kautta ihminen luo ympärilleen luottamuksen omaan itseensä. Antamalla itsestään ja omista ajatuksista ulos enemmän asioita joukkueenjohtaja rakentaa luottamustaan alaisiinsa. Mitä enemmän joukko ja johtaja toimivat yhdessä, sitä enemmän persoonallisen roolin osuus kasvaa ja merkitsee johtamistoiminnassa.

Joukkueenjohtajan ollessa erillään johdettavistaan hän suorittaa johtamistoimintansa välillisesti. Tässä tilanteessa korostuvat luottamus alaiseen ja johtajan tekemän taistelusuunnitelman selkeys alaiselle. Persoonallinen rooli muotoilee luottamusta alaisen ja johtajan välillä. Johtajan persoonallisen roolin korostuessa alainen kykenee ymmärtämään asioita johtajan johtamiskäyttäytymisestä. Jotta alainen ja joukkueenjohtaja kykenevät toimimaan erillään ja lyhyiden sekä välillisten käskyjen avulla, on tärkeää, että luottamussuhde on rakennettu hyvin. Kun johtajan ja johdettavan välinen etäisyys kasvaa on luottamuksen suhde tärkeämpää johtamiselle. Tällöin johtajalla ei ole mahdollisuutta vaikuttaa johdettavaan enää näköyhteydellä ja kontrolloimalla johdettavansa tekemisiä. Tässä kohtaa persoonallisen roolin osuus muuttuu tai luo johtamiselle haasteita. Siirryttäessä tuottaa - tappioita tehtävään on merkityksellistä huomioida luottamuksen ja yhteisen arvostuksen merkitys johtamiselle.



Johtamistoiminnan muuttuessa myös johtaja muuttuu. Se miten hän sen tekee, on johtajasta itsestään kiinni. Tuottaa tappioita tehtävässä on ensiarvoisen tärkeää, että koko joukkue tietää taistelusuunnitelman ja oman osuuden siitä. Joukkueenjohtajan täytyy miettiä itselleen ratkaisuja siihen, jotta hän voi olla varma taistelunsa onnistumisen lähtökohdista. Tämä tuo mukanaan valmisteluvaiheen johtamisen tärkeyden. On tärkeää, että valmisteluvaiheessa johtajalla on tarkat vaatimukset ja käskyt alaisilleen, miten taistelussa toimitaan. Silloin korostuu myös kaiken toiminnan valvonta ja tarkkailu. Koska taistelujen aikana tarkkailu vaikeutuu, on toiminnan onnistumisen kannalta tärkeää, että joukkueenjohtaja on varma alaistensa taistelutoiminnasta. Tästä johtuen johtajan on persoonallisen roolinsa kautta kyettävä muuttamaan johtamistoimintaansa kontrolloivammaksi, jotta voi olla varma valmistelujen onnistumisesta.

Joukkueenjohtajan ollessa valmiiksi kontrolloiva johtaja hänen roolinsa ei muutu niin vahvasti, mutta taistelujen alkaessa tuottaa tappioita -tehtävässä hänen on muutettava rooliaan. Johtajalla ei ole mahdollisuutta seurata koko joukkueensa toimintaa, joten kontrollointi on hankalaa. Kun joukkue taistelee hajallaan ja joukkueenjohtaja kontrolloi liian tiukasti alaistensa toimintaa, luo hän hankalan johtamisilmapiirin ja sitä kautta hankaloittaa kaikkien toimintaa. Tämän asian valossa asiaa tutkiessani olen sitä mieltä, että joukkueenjohtajan persoonallisen roolin on muututtava tuottaa tappioita -tehtävään siirryttäessä.

### 5.3 Rooli toimintatapana ja näyttelemisenä

Roolin muutosta voidaan tutkia myös toimintatapojen kautta, joita ihmisellä on luontaisesti eri tilanteiden varalle. Näin ajatellen ihminen muokkaa rooliaan ja käytöstään sen mukaan, miten tilanteen kokee. Siispä voidaan ajatella ihmisen muuttavan rooliaan jokaiseen tehtävään ja toimintaansa siihen soveltuvalla tavalla. Siirryessä torjuu-tehtävästä tuottaa tappioita -tehtävään johtaja muokkaa rooliaan itsenäisempään ja enemmän välillisen johtajan rooliin. Hän muotoilee johtamiskäyttäytymisensä näiden roolien kautta. Ajateltaessa roolia toimintatapana ihminen muokkaa rooleja myös omien arvojensa ja asenteidensa pohjalta, jolloin persoonallisen roolin osuus roolien näyttäytymisessä on suurempi.

Roolien näytteleminen luo osaltaan myös haasteita johtamistoiminnalle. Kaikilla johtajilla on omanlaisensa rooliodotus sen suhteen, millainen hyvän johtajan pitäisi olla. Tämän vuoksi ihminen pyrkii muuttamaan käytöstään ja omaa rooliaan siihen suuntaan. Vaarana tässä

ajattelussa mielestäni on johtajan teennäisen roolin luominen ja nimenomaan sen näytteleminen. Hyvä johtajuus ei mielestäni rakennu sen pohjalle, että johtaja on johtajan näköinen. Enemminkin johtaja luo vaikutusta tietotaidollaan ja ajan myötä antamalla itsestään persoonallisen roolin kautta enemmän ulos. Jos johtaja päättää ottaa johtamistoiminnassaan jonkinlaisen roolimallin näyttelemisen kautta esille, johtaminen vaikuttaa helposti teennäiseltä ja epäuskottavalta. Johtajan olisi kyettävä johtamaan omana itsenään ja annettava itsestään ulos omaan persoonallisuuteensa liittyviä asioita.

#### 5.4 Rooli organisaation äkillisissä muutoksissa

Roolit ovat ihmisen persoonallisuuden ja tehtävän luoman mielikuvan lisäksi siis riippuvaisia ihmissuhteista, joiden ympärille roolit rakentuvat. Esimerkiksi persoonallisen roolin näkyvyys kasvaa, mitä enemmän vuorovaikutuksessa ihmiset ovat tomissaan. Taistelukentän elementtejä tarkasteltaessa täytyy huomioida myös organisaatiossa tapahtuvat muutokset. Joukkueen johtamistoiminta muuttuu todennäköisesti, jos jonkun ryhmän johtaja kuolee tai haavoittuu ja on näin kykenemätön johtamaan. Tällöin joukkueenjohtaja joutuu luomaan uuden vuorovaikutussuhteen alaiseensa. Mahdollisesti miehistöstä nouseva uusi ryhmänjohtaja luo omaa johtamiseensa tarvitsemaa roolia ja pyrkii tuottamaan rooliodotuksiansa pohjalta itselleen sopivaa roolikäyttäytymistä.

Ryhmänjohtajan vaihtuessa myös joukkueenjohtajan rooli vaihtuu. Joukkueenjohtaja ei tunne uutta alaistaan samalla tavalla kuin aiempaa, joten persoonallisen roolin osuus joukkueenjohtajan johtamistoiminnassa on pienempi. Joukkueenjohtajalla voi olla myös ongelmia luottaa uuteen ryhmänjohtajaansa ja hänen kykyynsä johtaa. Tämän vuoksi joukkueenjohtajan sosiaalinen rooli kasvaa ja joukkueenjohtajan toiminnassa näkyy enemmän tehtävän tuoma arvovalta ja asema kuin persoonallinen puoli johtajasta.

Mahdolliset kaatumiset luovat joukkueenjohtajan suuntaan erilaisia rooliodotuksia kuin aikaisemmin. Voi olla, että joukko kyseenalaistaa joukkueenjohtajan asemaa, hakee lohtua kaatumisen aiheuttamaan tuskaan tai huomaa johtajassaan joitakin uusia piirteitä. Nämä kaikki, yhdessä tai erikseen, ajavat joukkueenjohtajan tilanteeseen, jossa hänen täytyy uusien rooliodotuksien pohjalta kyetä muuttamaan roolikäyttäytymistään.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Joukkueenjohtajan rooleja pohdittuani tulin tulokseen, että rooli muuttuu tuottaa tappioita -tehtävään siirryttäessä. Roolin muuttuminen on täysin tilanteesta ja johtajasta riippuvaista. Siirtymiseen liittyy kuitenkin monia asioita, jotka pysyvät samoina, oli johtajana kuka tahansa. Tehtävän muuttuessa joukkojen rooliodotus johtajaa kohtaan pysyy samana. Tämä on yksi merkittävä tekijä roolin muuttumisen kannalta. Koska johtamistilanne ei ole sama, tuottaa tappioita -tehtävässä joukkueenjohtaja joutuu ajattelemaan omaa rooliodotustaan ja joukon rooliodotusta ja sitä kautta muokkaamaan omaa roolikäyttäytymistään näiden pohjalta.

Persoonallisen roolin muutos on toinen merkitsevä asia ajatellessa siirtymistä tuottaa tappioita -tehtävään. Persoonallisen roolin merkitys johtamiskäyttäytymiselle on mielestäni suuri. Persoonallisen roolin esiintuomisella johtaja saa alaisensa luottamaan itseensä ja tätä kautta kykenee tiedoksiantamaan oman suunnitelmansa taistelujen onnistumiseksi. Kun joukko hajautetaan ja johtaminen suoranaishalla kontaktilla vaikeutuu, nousee persoonallisen roolin merkitys suuremmaksi.

Mielestäni rooliodotuksen muuttuminen ja persoonallisen roolin muutos ovat merkittävimmät muutokset joukkueenjohtajan rooliin siirryttäessä torjuu-tehtävästä tuottaa tappioita -tehtävään. Näkemykseni mukaan joukkueenjohtajan rooli tulee muuttumaan tehtävän muuttuessa.

Tuottaa tappioita -tehtävässä johtaja johtaa joukkojaan välillisesti. Tämä luo haasteen johtajan sijoittumisen kannalta taisteluissa. Roolien kautta asiaa ajatellessa on tärkeää, että johtaja pystyisi luomaan tunnesiteitä alaisiinsa ja osoittamaan omalla johtamisellaan esimerkkiä joukkueen taistelulle. Roolien kannalta ajattelen, että joukkueenjohtajalle olisi järkevintä liikkua eri ryhmien mukana ja olla joukkojensa mukana taisteluissa. Näin joukkueenjohtaja ei jää vain etäiseksi asioiden hoitajaksi. Taktisesti asiaa tarkasteltaessa joukkueenjohtajan ei kannata käyttää resurssejaan yksittäisten ryhmien mukana, pois lukien mahdolliset ratkaisutaistelut. Tällöin johtaja pystyy keskittymään omaan johtamistoimintaansa. Mielestäni paikka johtamiselle on kunkin johtajan itse mietittävä. Johtaminen tapahtuu siellä, missä johtaja omien rooliodotustensa mukaisesti kokee saavansa parhaan tuloksen. Selkeää paikkaa ei roolien tarkastelun kautta pysty määrittämään.

Johtaja määrittelee oman roolikäyttäytymisensä rooliodotustensa pohjalta. Kuten aiemmin totesin, rooliodotukset tulevat muuttumaan ja sitä kautta johtaja joutuu muuttamaan roolikäyttäytymistään. On luonnollista, että odotusten muuttuessa niihin pyritään ilman erillistä ajattelua vastaamaan. Täten johtaja muokkaa omaa käyttäytymistään automaattisesti. On kuitenkin hyvä huomata ja tiedostaa omat odotukset ja sitä kautta käyttäytymisen erilaisissa rooleissa. Johtaja voi omaan johtamiseensa saada monia tärkeitä huomioita tutkiskellessaan omaa toimintaansa. Jos omia rooliodotuksia miettiessä huomaa, että roolikäyttäytyminen ei vastaa odotuksia, on johtamistoiminnalle hyväksi pyrkiä korjaamaan näitä asioita. Tällöin johtaja muuttaa tietoisesti omaa käytöstään ja sitä kautta rooliaan. Joukkueenjohtaja joutuu näin ollen muuttamaan tietoisesti rooliaan. Jos johtaja ei muuta rooliaan tietoisesti, tulee hänen on olla tietoinen rooliodotuksen muuttumisesta ja näin ollen tietoinen omasta roolin muuttumisestaan. Kaiken kaikkiaan johtajan täytyy muuttaa rooliaan jollakin muotoa tietoisesti tehtävänsä muuttuessa.

## **7 JATKOTUTKIMUSTARPEET**

Aiheeseeni liittyen en usko tarkemmalle selvitykselle olevan tarvetta. Enemminkin jokaiselle johtajalle tärkeää olisi huomioida omassa johtamisessaan roolien merkitys omaan johtamistoimintaansa. Tärkeää olisi havainnoida itsessä ja vuorovaikutuksessa näitä asioita. Jos tutkimustani halutaan jatkaa johonkin suuntaan, niin mielestäni empiirisen tutkimuksen järjestäminen toimiville joukoille olisi yksi mahdollisuus. Näistä tuloksista uskoisin saatavan lisää näkemyksiä erilaisista rooliodotuksista, joita johtajiin luodaan. Empiirisen tutkimuksen jälkeen olisi helpompi esittää mahdollisia koulutuksessa ja johtamistoiminnassa huomioon otettavia seikkoja. Aihepiirin laajentaminen komppanian päällikön toimiin ja roolien merkityksen huomioiminen siinä toimintaympäristössä voisi olla mahdollinen jatko tälle tutkimukselle.

Roolien tarkastelu voisi omana kohtanaan olla mielenkiintoinen ja antoisa tutkimuskohde jatkettavaksi. Rooleista ei ole kovin paljon pohjatietoa löydettävissä, joten niiden tarkempi selvittäminen antaisi monia mahdollisuuksia. Yksi voisi olla esimerkiksi roolien jakautuminen ja merkitys erilaisissa ryhmäytymistilanteissa. Persoonallisen roolin osuuden merkitystä

joukkueenjohtajan johtamisprofiliin ja alaisten arvostukseen olisi myös mielenkiintoista tutkia. Uskoisin, että persoonastaan enemmän antavilla ihmisillä on luottamuksellisempi suhde alaisiinsa, kuin johtajilla, jotka luottavat enemmän tehtävästään ja toimestaan tulevaan sosiaaliseen rooliin.

## LÄHTEET

Hakala, J.T. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Heikkinen, H.L.T., Huttunen, R. & Moilanen, P. 1999. Siinä tutkija missä tekijä: Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Juva: WSOY- kirjapainoyksikkö.

Hulkko, P. 2013. Maavoimien taistelu 2015, uudistettu taistelutapa. Teoksessa Vainikka, P. (toim.) 2013. Jalkaväen vuosikirja 2013–2014. Vaasa: Kirjapaino KTMP/Ykkös-Offset oy.

Jalava, U. 2001. Esimiestyö – valmentaminen ja uudistuminen. Helsinki: Tammi. Teoksessa Kiuru, J. (toim.) 2009. Johdatus johtamiseen. Ajatuksia Johtamisen perusteet – opintojaksosta ja rakennusaineita tulevaan. Helsinki: Edita Prima Oy.

Jokitalo, J. 2008. Teoksessa Valtanen, M. (toim.). 2008. Johtamisen sosiaalipsykologia – Käsitteitä ja käytäntöjä sotilas yhteisössä. Helsinki: Edita Prima oy.

Joukkueen opas (Jopas 1999) 2000. Puolustusvoimien koulutuksen kehittämiskeskus. Helsinki: Oy Edita ab.

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Otavan kirjapaino oy.

Järvinen, P. 2006. Onnistu esimiehenä. Juva: WSOYpro. Teoksessa Kiuru, J. (toim.). 2009. Johdatus johtamiseen. Ajatuksia Johtamisen perusteet –opintojaksosta ja rakennusaineita tulevaan. Helsinki: Edita Prima Oy.

Jääkärijoukkueen- ja jääkäriryhmän johtajan koulutusohje LUONNOS 2012. Maavoimien esikunta.

Jääkärikomppanian päällikön koulutusohje LUONNOS 2012. Maavoimien esikunta.

Kakkuri-Knuutila M-L. & Heinlahti, K. 2006. Mitä on tutkimus: Argumentaatio ja tieteenfilosofia. Tampere: Tammer-Paino.

Kinnunen, T. 2009. Teoksessa Kiuru, J. (toim.). 2009. Johdatus johtamiseen. Ajatuksia Johtamisen perusteet –opintojaksosta ja rakennusaineita tulevaan. Helsinki: Edita Prima Oy.

Komppanian taisteluohje (KOTO 2008) 2008. Maavoimien esikunnan henkilöstöosasto. Helsinki: Edita Prima oy.

Kopakkala, A. 2005. Porukka, jengi, tiimi: Ryhmädynamiikka ja siihen vaikuttaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Laaksovirta, T. H. 1988. Tutkimuksen lukeminen ja tekeminen. Helsinki: Hakapaino Oy.

Metsämuuronen, J. 2003. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino oy.

Moreno, J. L. 1961. The Role Concept: A Bridge Between Psychiatry and Sociology. Teoksessa Kiuru, J. (toim.). 2009. Johdatus johtamiseen. Ajatuksia Johtamisen perusteet – opintojaksosta ja rakennusaineita tulevaan. Helsinki: Edita Prima Oy.

Nummelin, T. 2007. Keskusteleva esimiestyö -opitaan kokemuksesta. Juva: WS Bookwell oy.

Pirnes, U. 1995. Kehittyvä johtajuus – Johtamisen dynamiikka. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset.

Puusa, A. & Juuti, P. 2011. Menetelmäviidakon raivaajat – perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Hansaprint.

Ryhmänjohtajan käsikirja (RJOHTKÄSIK) 2003. Puolustusvoimien koulutuksen kehittämiskeskus. Helsinki: Edita Prima oy.

Yin, R. K. 1983. Case Reseach. Desingn and Methods. Applied Social Research Methods series vol 5. Sage, London. Teoksessa Metsämuuronen, J. 2003. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino oy.

